

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Taloushallinto

2017

Suvi Kaustio

TALOUSHALLINNON OHJELMISTON VAIHTO JA KÄYTTÖÖNOTTO TILITOIMISTOYMPÄRISTÖSSÄ

Suvi Kaustio

TALOUSHALLINNON OHJELMISTON VAIHTO JA KÄYTTÖÖNOTTO TILITOIMISTOYMPÄRISTÖSSÄ

Opinnäytetyössä käsitellään taloushallinnon ohjelmiston vaihdon sekä käyttöönoton onnistumista tilitoimistossa. Tavoitteena on tutkia ja analysoida ohjelmiston vaihto- ja käyttöönottoprosessia niin, että tutkimustuloksia voidaan jatkossa hyödyntää vastaavanlaisissa vaihdoissa. Tutkinnan kohteena on toimeksiantajan erään toimipisteen pilottiprojekti. Prosessin onnistumisen kartoittaminen mahdollistaa tehokkaampien toimintatapojen ja mahdollisten ongelmakohtien havaitsemisen muiden tilitoimistojen ohjelmiston vaihtojen tueksi.

Teoreettinen viitekehys muodostuu ohjelmistojen käyttöönottoon liittyvistä tutkimuksista saadusta tiedosta. Teoriaosuudessa käsitellään käyttöönoton etenemistä, erilaisia käyttöönoton etenemisen vaihtoehtoja, käyttöönoton onnistumisen kriteerejä sekä yleisiä käyttöönoton riskejä ja haasteita. Teoriaosuudessa hyödynnettiin aikaisempia opinnäytetöitä, joissa on tutkittu tietojärjestelmien ja ohjelmistojen käyttöönottoa.

Empiirisen osan menetelminä käytettiin projektin eri sidosryhmien jäsenten haastatteluja sekä taloushallinnon ohjelmiston koulutuksen analysointia, joka järjestettiin siirtotyöryhmän oppimisen tueksi.

Johtopäätöksenä todettiin, että projekti eteni suunnitellussa aikataulussa, mutta projektin ollessa pitkän aikavälin projekti projektia ei saatettu päätökseen tutkimuksen aikana. Pidemmän tutkimuksen myötä oltaisiin saatu enemmän tietoa projektin onnistumisen tekijöistä ja kehityskohteista. Muutamia käytännön ongelmia ilmeni mm. siirtotyökalu-koulutukseen valmistautumisessa, mutta pääpiirteisesti projekti on ollut onnistunut tutkimuksen päättymiseen asti. Muutosvastarinnan ilmeneminen oli oletettua ja vastarintaa ilmeni myös tässä tutkimuksessa. Muutosvastarinta oli kuitenkin selkeästi vahvempaa alussa ja koulutusten ja ohjelmistoon tutustumisen edetessä vastarinta väheni.

ASIASANAT:

sähköinen taloushallinto, pilottiprojekti, ohjelmistot, käyttöönotto, aikataulutus, vaihtoprosessi, muutosvastarinta, tilitoimisto.

Suvi Kaustio

CHANGE AND IMPLEMENTATION OF A FINANCIAL MANAGEMENT SOFTWARE IN AN ACCOUNTING COMPANY ENVIRONMENT

This thesis addresses the question whether the change and implementation of a new accounting software was successful. The goal is to examine and analyse the process of a change between two accounting software during the implementation so the results can be utilised in similar projects in the future. The research subject and data was collected from a pilot project of the mandator. By mapping the success of the process, one will be able to discover more efficient ways to work and find possible complexities in projects, which will be help in future implementation projects within accounting companies.

The theoretical framework of the study is based on information collected in previous studies on software and program implementation. The section on the theoretical background addresses implementation flow and the various choices on how to advance with implementation. Previous studies in this field served as the basis for identifying criteria to be used to carry out a successful project. One of the focal points of this study were the risks and challenges within software implementation.

In the empirical part of the research, the interviews of different interest groups within the mandator were analysed in addition to the analysis of a training session provided to a special group who had been chosen to spearhead the transition.

In conclusion, the project proceeded according to the planned schedule. Because the project is on-going, all the possible data could not be collected about the project's success. Some practical problems surfaced during the project, which had to do with the preparation for the actual training and implementation of the new accounting software. Still, it's clear that the project has been successful. Resistant to change was expected based on the previous theoretical research. However, once the program was adopted the training and knowledge of the program increased, the resistance decreased over time.

KEYWORDS:

Financial administration, pilot project, programs, implementation, scheduling, change process, resistance to change, accounting firm

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 TALOUSHALLINNON OHJELMISTON KÄYTTÖÖNOTTOPROSESSI	6
2.1 Ohjelmiston hankinnan tai vaihtamisen syitä	6
2.2 Käyttöönottoprosessin vaiheet	8
2.3 Ohjelmiston käyttöönoton vaihtoehdot organisaatioissa	12
2.4 Käyttöönoton onnistumisen edellytykset	14
2.5 Käyttöönottoprosessin haasteet ja riskit	15
3 CASE: TURUN TILIKESKUS YHTIÖT OY – TURUN TILIKESKUS OY, KAARINA	18
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	19
LÄHTEET	20

KAAVIOT

Kaavio 1. Käyttöönottovaihe (Aronen 2010, 8).	8
Kaavio 2. Taloushallinnon ohjelmiston koulutustyyppit.	9
Kaavio 3. Testauksen hallinta. (Testimate Oy, 2017).	11
Kaavio 4. Uuden ohjelmiston käyttöönotto vaiheittaisena.	12
Kaavio 5. Uuden ohjelmiston käyttöönotto kertasiirtymisenä.	13
Kaavio 6. Uuden ohjelmiston rinnakkainen käyttöönotto.	13
Kaavio 7. Uuden ohjelmiston pilottimallinen käyttöönotto.	14

KUVAT

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä käsitellään taloushallinnon ohjelmiston vaihtoa ja käyttöönottoa tilitoimistossa. Taloushallinto on alati muuttuva ja kehittyvä ala, minkä johdosta markkinoille tulee jatkuvasti uusia vartenotettavia kilpailijoita vastaamaan uusiin digitaalisen taloushallinnon haasteisiin. Tilitoimistojen tulee jatkuvasti miettiä sitä, miten ne pystyvät tehokkaasti tuottamaan asiakkailleen hyödynnettävää ja reaaliaikaista informaatiota. Tällöin uuteen taloushallinnon järjestelmään investoiminen saattaa osoittautua ajankohtaiseksi ja hyödylliseksi.

Myös tämän opinnäytetyön toimeksiantaja Turun Tilikeskus-Yhtiöt Oy on muutoksen keskellä. Päälimmäisenä syynä taloushallinnon ohjelmiston vaihtoon on tarve palvella asiakasta paremmin ja tämä onnistuu tarjoamalla laajempaa palvelua kuin vain perinteisen kirjanpidon hoidon. Uusi ohjelmisto on käytön kannalta suoraviivaisempi, sillä se ei vaadi lukuisia sivuohjelmia kuten vanha ohjelmisto. Sivuhjelmien poistuminen vaikuttaa suorasti kustannusten alenemiseen sekä työntekijöiden resurssien säästymiseen. (Dahlström, haastattelu 19.9.2017.)

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja analysoida ohjelmiston vaihto- ja käyttöönottoprosessin onnistumista. Tutkittavana on toimeksiantajan erään toimipisteen pilottiprojekti, joten tutkimuksesta saatava data on suoraan hyödynnettävissä toimeksiantajan muihin vastaaviin projekteihin. Prosessin onnistumisen kartoittaminen mahdollistaa tehokkaampien toimintatapojen ja mahdollisten ongelmakohtien havaitsemisen muiden tilitoimistojen ohjelmiston vaihtojen tueksi.

Opinnäytetyön teoriaosassa käydään läpi ohjelmiston käyttöönottoprosessia ja ohjelmiston vaihtoon johtavia syitä. Osio käsittelee käyttöönoton vaiheita ja sisältöä, onnistumisen mittareita ja edellytyksiä sekä käyttöönotossa yleisesti vastaantulevia haasteita ja riskitekijöitä.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa perehdytään toimeksiantajan valitsemaan projektisuunnitelmaan, sen konkreettiseen toteutukseen, siirron sisältöön sekä siirtotyökalun toimintaan. Lisäksi tutkitaan syitä toimeksiantoyrityksen valinnan takana. Empiirisessä osassa tutkimuksen keskiössä ovat olleet erilaiset haastattelut projektin avainhenkilöiltä sekä ohjelmiston vaihtoon kuuluviin koulutuksiin ja toimintoihin omakohtainen osallistuminen.

2 TALOUSHALLINNON OHJELMISTON KÄYTTÖÖNOTTOPROSESSI

Käyttöönnotolla on monta määritelmää riippuen näkökulmasta ja lähestymistavasta. Ohjelmiston käyttöönotto voidaan nähdä käyttöönottoprosessina, joka sisältää eri vaiheet ennen vaihtamishetkeä, vaihtamisen aikana ja välittömästi vaihtamisen jälkeen aina siihen asti, kunnes ohjelmisto on tarkoituksensa mukaisessa käytössä. (Halonen 2002, 20.)

2.1 Ohjelmiston hankinnan tai vaihtamisen syitä

Syitä ohjelmiston hankintaan tai vaihtoon voi olla monia. Syyt voidaan jakaa niiden luonteen perusteella neljään ryhmään; ulkoinen pakko, strateginen muutos, toiminnan tehostaminen ja kumppanuuden puute. Tarve ohjelmiston hankinta- tai vaihtoprosessin käynnistämiseen saa alkunsa ympäristön painostuksesta. Vaihtoehtoisesti syynä voi olla yrityksen oma halu parantaa tuottavuutta, pyrkiä alentamaan kustannuksia tehostamalla taloushallintoa tai tarve päivittää vanhentuvaa ohjelmistoa. Tilitoimistolla syynä voi olla myös markkina-aseman turvaaminen taloushallinnon alalla. Yleisesti ohjelmiston hankinnassa tai vaihdossa on tavoitteena prosessien automatisoinnin avulla sekä parantaa tuottavuutta että toiminnan laatua. (Kettunen 2002, 24 – 27.)

Hinnat ohjelmistojen välillä saattavat vaihdella huomattavasti ja usein isompien palveluntuottajien ohjelmat ovat kalliimpia kuin pienten (Sneller 2014, 40). Palveluntuottajat ovat ohjelmistotaloja, jotka tarjoavat taloushallinnon ohjelmistojen käytön ja tuen tilitoimistoille. Kilpailullisista syistä palveluntuottajat eivät ole yleensä halukkaita julkistamaan hintojaan, joka vaikeuttaa tutkimuksen tekijöiden hinnallista vertailua (Sneller 2014, 19). Hintaerot saattavat olla syynä ohjelmiston vaihtoon. Jos käytössä olleen ohjelmiston hinta koetaan liian kalliiksi suhteessa tarjottuihin palveluihin, kilpailijan edullisempi hinta samoilla tai laajemmilla palveluilla on houkuttelevampi.

Palveluntuottaja saattaa luopua ohjelmiston ylläpidosta jolloin ohjelmistoja ei välttämättä tueta tai päivitetä (Procountor Oy 2017a). Mikäli ohjelmia ei tueta tai päivitetä, mahdollisia ongelmakohtia ei pystytä tulevaisuudessa ratkomaan. Tuen ja päivitysten

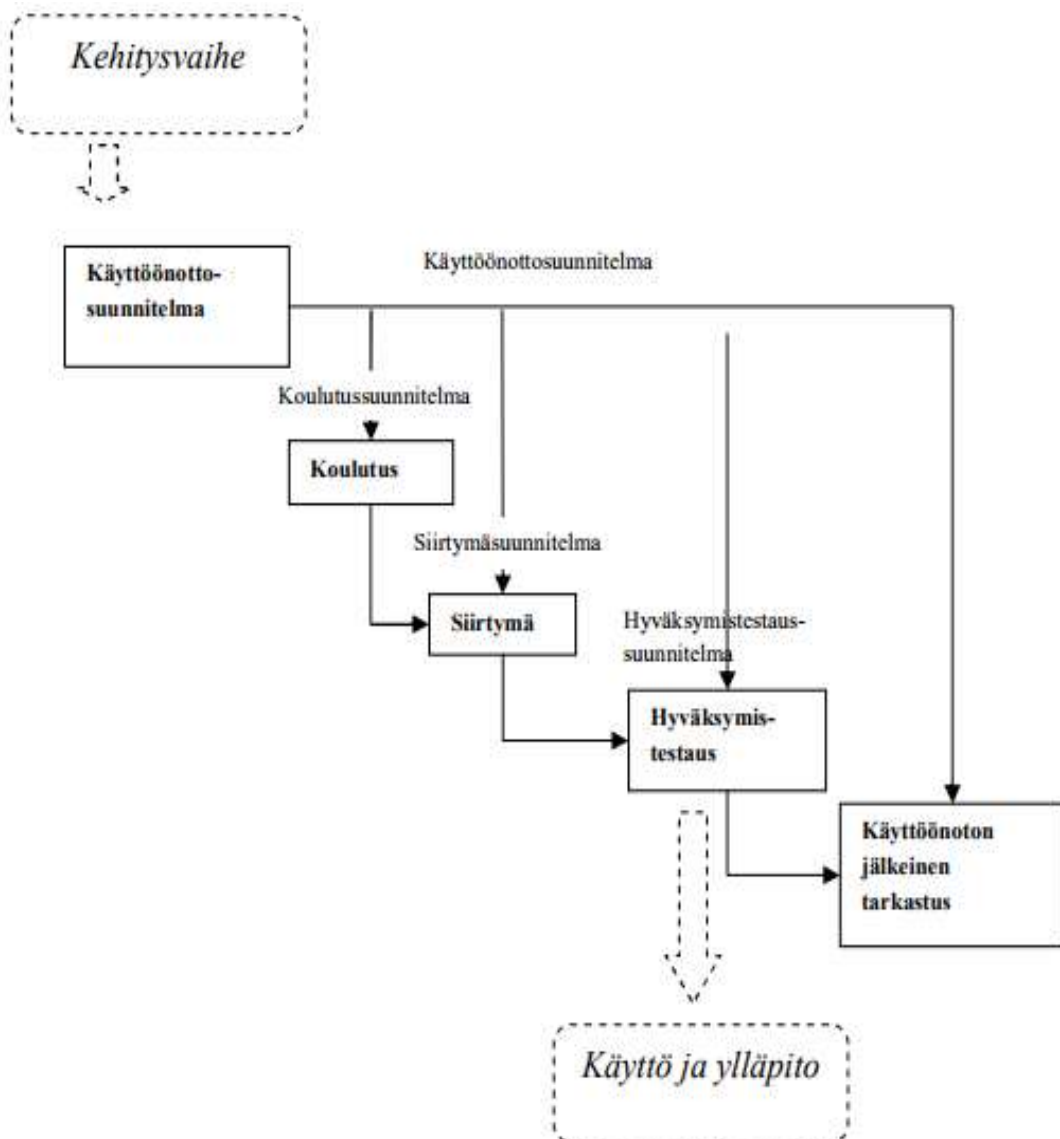
puute altistaa lisäksi tietoturvariskeille. Tätä kutsutaan ulkoiseksi pakoksi eli vaihdon tarve ei ole esimerkiksi tilitoimistosta itsestään johtuvaa.

Käytössä olevat ohjelmistot eivät välttämättä taivu tarpeeksi tehokkaaseen toimintaan tai ovat puutteellisia toiminnollisuuksiltaan (Sneller 2014, 19). Syynä voi olla myös se, ettei vanha ohjelmisto taivu tarpeeksi tehokkaaseen yhteydenpitoon taloushallinnon työntekijän ja asiakkaan välillä, jolloin taloustoiminnot ja -toimenpiteet pysyvät irrallisina kirjanpidosta. (Procountor Oy 2017a.) Tämä tarkoittaa esimerkiksi ohjelmistoon sisäisesti rakennettua ostolaskujen kiertoa, joka saattaa puuttua vanhemmista ohjelmistoista kokonaan. Tällöin käytössä on usein sivuohjelma, joka on toisen palveluntuottajan ohjelma ja on erilliskustanteinen. Monet taloushallinnon ohjelmistot on lisäksi nykyisin verkkoselainpohjaisia, joka nopeuttaa yhteydenpitoa taloushallinnon työntekijän ja asiakkaan välillä. Tiedon integrointi yhteen ohjelmistoon on paitsi kustannustehokasta myös ajallisesti resursseja säästävää. Kun tietojen kokoamista, hyödynnettävyyttä ja reaaliaikaisuutta kehitetään tehokkaammaksi, sekä tilitoimiston asiakas, että työntekijä hyötyvät (Sneller 2014, 18).

Hankekohtainen kumppanuus merkitsee projektikohtaista ja pidempiaikaista yhteistyötä. Tällaista on usein palveluntuottajan ja ostajaorganisaation välinen yhteistyö. Kumppanuus on tärkeää, sillä se mahdollistaa onnistuessaan resurssien yhdistymisen, kuten tietojen ja positiivisten kokemusten jakamisen. Kumppanuus voi parhaimmillaan luoda oppimiskokemuksen yhteistyökumppanin mahdollisesti erilaisesta näkemyksestä ja toimintakulttuurista. Toimivan palveluntuottajan ja tilitoimiston välisen yhteistyön tuloksena voidaan saavuttaa enemmän ja suurempia kauppia, monipuolisempi tarjoama, lisää asiakkaita, alueellista kasvua ja voimien yhdistämistä markkinoinnissa, tuotekehityksessä tai koulutuksessa. (Valueframe 2010.) Kumppanuuden puute palveluntuottajan kanssa voi myös aiheuttaa edellä mainittujen mahdollisuuksien puuttumisen. Tällöin esimerkiksi yhteistyön vähäisyyden vuoksi kasvu on hidasta tai olematonta, eikä ohjelmistoja kehitetä asiakkaiden toivomaan suuntaan. Tämä taas vaikuttaa tilitoimiston mahdollisuuteen palvella omia asiakkaitaan mahdollisimman tehokkaasti.

2.2 Käyttöönottoprosessin vaiheet

Alterin (2002) mukaan käyttöönottoprosessi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen (Kaavio 1); käyttöönoton suunnittelu, käyttäjien koulutus, siirtymä, hyväksymistestaus, käyttöönoton jälkeinen tarkastus ja mahdolliset muunnokset.

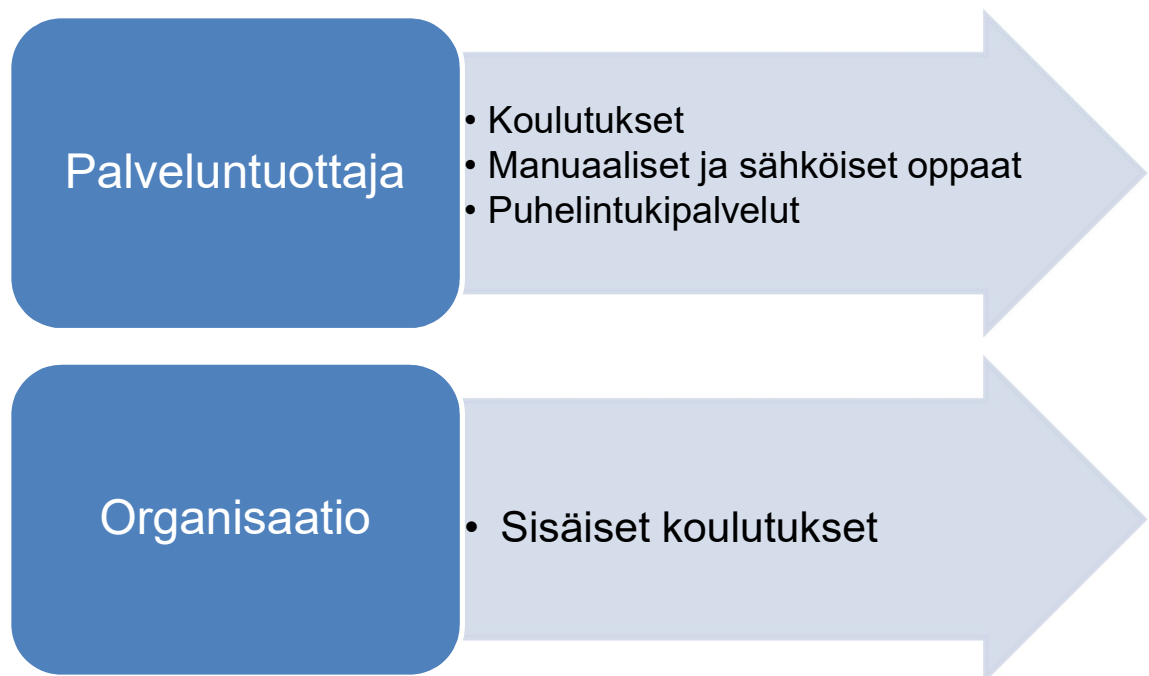


Kaavio 1. Käyttöönottovaihe (Aronen 2010, 8).

Käyttöönottosuunnitelman laatiminen on käyttöönoton ensimmäinen vaihe. Käyttöönottosuunnitelma sisältää kolme vaihetta: koulutussuunnitelma kertoo, miten ja ketä koulutetaan, siirtymäsuunnitelma sisältää vaadittavat toimenpiteet uuteen ohjelmistoon siirtymiseksi ja hyväksymistestaussuunnitelma kuvaa käyttöönoton prosessit sekä määrittää kriteerit sille, kuinka ohjelmisto vahvistetaan hyväksytyksi.

Onnistunut hyväksymissuunnitelma edesauttaa onnistumista hyväksymistestauksessa, jonka jälkeen ohjelmisto voidaan ottaa käyttöön. (Aronen 2010, 8-9.)

Käyttäjien koulutus on yksi käyttöönoton onnistumisen pääelementeistä. Koulutuksen tärkein tulos on ohjelmiston käyttäjien kyky ja halu toimia uudella tavalla, jota uusi taloushallinnon ohjelmisto edellyttää. (Halonen 2002, 33.) Teknisen koulutuksen lisäksi koulutuksella tulisi pyrkiä myös käyttäjien motivointiin, esimerkiksi tuomalla esille järjestelmän tuomia hyötyjä koko organisaatiolle, jolloin voidaan välttää vahva muutosvastarinta. Koulutuksen avulla pystytään vähentämään ohjelmiston loppukäyttäjien turhautuneisuutta, jolla pystytään minimoimaan tuottavuuden lasku siirtymävaiheessa. (Aronen 2010, 9.) Tarjolla on monenlaisia tapoja kouluttaa ohjelmiston käyttäjiä (Kaavio 2).



Kaavio 2. Taloushallinnon ohjelmiston koulutustyyppit.

Joko palveluntuottaja tai organisaatio, kuten esimerkiksi tilitoimisto, voivat tarjota koulutuksia. Sisäisissä koulutuksissa oletuksena tietysti on, että käyttöönotettava ohjelmisto on toiminnoiltaan jollekin tai joillekin organisaation sisällä tuttu.

Koulutukseen ja ohjelmistoihin liittyvää informaatiota löytyy myös usein palveluntuottajan verkkosivustoilta. Ohjelmiston käyttäjä pystyy itse lisäämään tietoaan hyödyntämällä

esimerkiksi palveluntuottajan sähköisiä oppaita. Myös manuaalisia oppaita on vielä tarjolla joillakin palveluntuottajilla.

Lisäksi monella taloushallinnon ohjelmiston palveluntuottajalla on käytössään puhelintukia, joista saa tarvittavaa tukea mahdollisiin poikkeustilanteisiin tai erikoiskysymyksiin, joihin ei löydy vastausta oppaista.

Siirtymä

Tietojen siirto on prosessi, johon tarvitaan tuntemusta sekä vanhasta että uudesta ohjelmistosta. Suunnittelussa on otettava huomioon kaikki järjestelmät ja ohjelmistot, joista tietoja joudutaan siirtämään. Tilitoimistojen käytössä on yleensä useita taloushallinnon ohjelmistoja jotka ovat yhteydessä keskenään. Nämä yhteydet on pidettävä toiminnassa myös ohjelmiston vaihtamisen jälkeen. Tähän kuuluvat myös mahdolliset sivuohjelmat. Sivuhjelmat ovat taloushallinnon ohjelmistojen tukiohjelmia jotka mahdollistavat sähköisen taloushallinnon toiminnan. Uudemmissa ohjelmistoissa näitä ei välttämättä tarvita, sillä ne saattavat olla ohjelmistoon sisäänrakennettuina. Vanhemmissa ohjelmistoissa yleisenä sivuohjelmana on ostolaskujen käsittelyyn tai maksatukseen tarkoitettu ohjelmisto. Jos käytöstä poistuvassa ohjelmistossa tai sivuohjelmassa on talletettuna tietoja, joiden täytyy olla käytettävissä myös korvaavassa järjestelmässä, on tietojen siirto suunniteltava ja toteutettava osana käyttöönottoprojektia. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi yritysten talouden luvut. (Halonen 2002, 33-34.)

Ennen muunnosten toteutusta kannattaa siivota vanhoja tietovarastoja, kuten ylimääräisiä kirjanpidon tilejä sekä taseen eriä, sillä tiedostojen ja tietueiden määrä voi olla merkittävän suuri. Vanhassa ohjelmistossa voi olla virheellisiä kirjauksia ja vanhan datan testaus on tärkeä osa siirtoa. Tietojen siirto voidaan toteuttaa kopioimalla koko tietovarasto tai osa siitä sellaisenaan uuteen ohjelmistoon. Siirto voidaan tehdä myös erinä, jolloin olemassa oleva tietovarasto kopioidaan erissä uuteen ohjelmistoon. Usein käytetään muunnosohjelmia siirrettäessä tietoa korvattavasta järjestelmästä uuteen järjestelmään, kuten toimeksiannossa käytetty siirtotyökalu. Erityisesti lopullinen käyttöönottovaihe vaatii resursseja sekä käyttäjiltä että projektin vastuuhenkilöiltä. Lopullinen muutos vanhasta tietojärjestelmästä uuteen suoritetaan kuitenkin vasta hyväksymistestien jälkeen. (Halonen 2002, 34.)

Hyväksymistestaus

Mitä laajemmin toimintaan vaikuttavasta ohjelmistosta on kysymys, sitä tärkeämpää ohjelmiston etukäteen suoritettu testaus on (Halonen 2002, 33). Testauksen tarkoituksena on varmistaa, ettei ohjelmiston testiympäristöstä tuotantoympäristöön siirryttäessä ole tapahtunut muutoksia tai virheitä ohjelmiston toiminnallisuudessa (Aronen 2010, 15).

Hyväksymistestaus simuloi uuden ohjelmiston todellisia toimintaolosuhteita (Kosonen 2008, 114). Testauksen voi jakaa neljään osa-alueeseen; testauksen suunnittelu ja valmistelu, testitapausten suunnittelu, testauksen suorittaminen sekä raportointi ja päättäminen (Kaavio 3).



Kaavio 3. Testauksen hallinta. (Testimate Oy, 2017).

Testauksen suunnittelun ja valmistelun tavoitteena on laatia testaukselle kattava suunnitelma ja toimiva testausmalli, jolla voidaan todentaa ohjelmiston toimivuus. Testaussuunnitelmaan tulee sisältyä suoritettavat testit, testauksen lähestymistapa, testausolosuhteet, aikataulu, testauksen valvontalomake, testausmenetelmät, hypoteesit eli oletetut tulokset ja testauksen suoritettava henkilöstö. Testausmalli eli testiympäristö matkii tuotantoympäristöä ja sisältää kaikki tietokannat ja tiedostot. (Kosonen 2008, 108-110.)

Testaussuunnitelmasta päädytään yksittäisten testitapausten suunnitteluun, jotka kirjoitetaan ohjelmiston vaatimusmäärittelyn pohjalta (Rauhala 2010, 7-10). Testitapaukset osoittavat ohjelmiston toiminnallisuuden ja kypsyyden (Perkiö 2017, 14).

Yksittäisistä testitapauksista siirrytään suorittamaan testausta yhdessä käyttäjien kanssa. Käyttäjät hyötyvät ohjelmaan tutustumisesta ja ohjelmoijan on hyödyllistä

nähdä, miten ohjelmisto otetaan vastaan. Yhteistyö usein myös edistää uuden ohjelmiston hyväksyntää loppukäyttäjien keskuudessa. (Kosonen 2010, 114.)

Kun ohjelmiston käyttöönotosta on tuotettu asianmukainen testisetti, sisältäen testitapaukset, saadaan testauksen hallintatyökalusta pienellä vaivalla myös tilannetta vastaava raportti. Sisältöön pystyy vaikuttamaan paljon ja sisällön merkitys korostuu siinä, kuka raportteja käyttää, käyttäjä vai ohjelmoija.

Käyttöönoton jälkeinen tarkastus täydentää testausta, sillä testauksessa esille tulleet virheet voidaan määritellä ja korjata. Teknisen tuen merkitys etenkin pilotointivaiheessa on tärkeä, sillä pilotointivaiheessa voidaan poistaa ohjelmistoon jääneitä ongelmia, hienosäätää ohjelmistoa vastaamaan käyttöä ja yleisesti lisätä ohjelmiston hyväksyntää uusien käyttäjien keskuudessa (Halonen 2002, 33). Mikäli testauksessa on noussut esille korjattavia virheitä tai lisättäviä ominaisuuksia, näiden korjausten ja lisäysten jälkeen tehdään vielä viimeinen tarkastus. Tarkastus vaiheesta edetään vasta, kun ohjelmiston sisältöön ollaan täysin tyytyväisiä ja ohjelmisto vastaa määriteltyjä kriteerejä.

2.3 Ohjelmiston käyttöönoton vaihtoehdot organisaatioissa

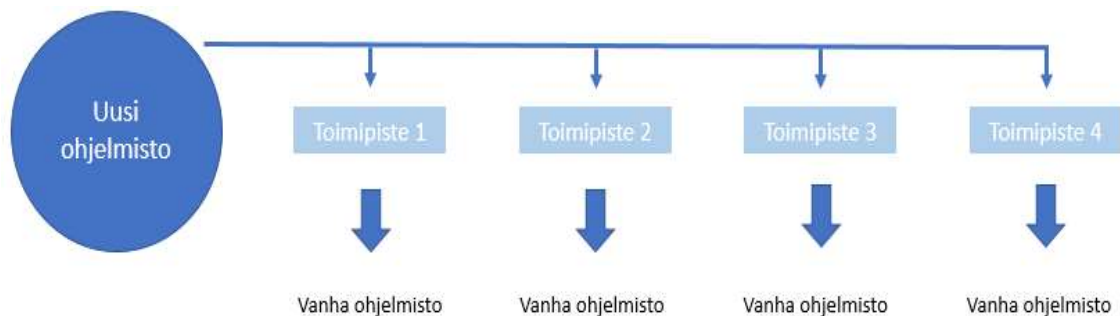
Käyttöönotto voidaan toteuttaa vaiheittaisena (Kaavio 4), kertasiirtymisenä (Kaavio 5), rinnakkaisena vanhan järjestelmän kanssa (Kaavio 6) tai pilottimuotoisena (Kaavio 7). (Turban ym. 2002, 638.)



Kaavio 4. Uuden ohjelmiston käyttöönotto vaiheittaisena.

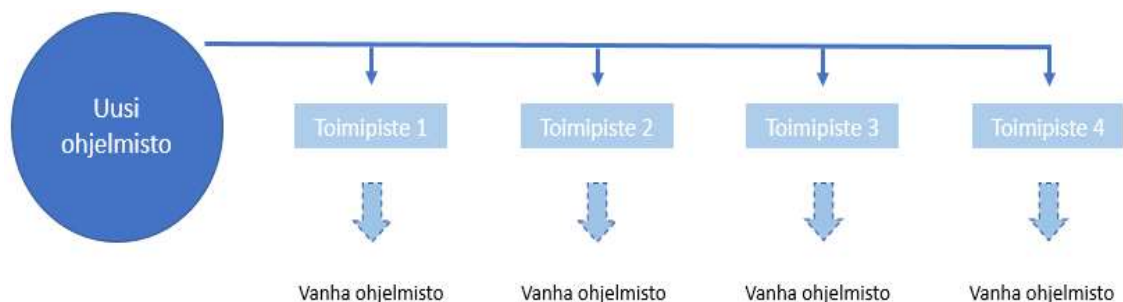
Vaiheittainen ohjelmiston käyttöönotto tehdään esimerkiksi toimipisteittäin tai ajallisesti erillisinä vaiheina. Kaikille käyttäjille ei välttämättä tarvitse antaa kaikkia käyttöoikeuksia heti, vaan käyttöönotto voidaan porrastaa. (Turban ym. 2002, 638.)

Kaavio 4 osoittaa kuinka käyttöönotto etenee toimipiste kerrallaan ja kuinka uuden ohjelmiston käyttöönoton tapahtuessa vanha ohjelmisto poistuu samanaikaisesti.



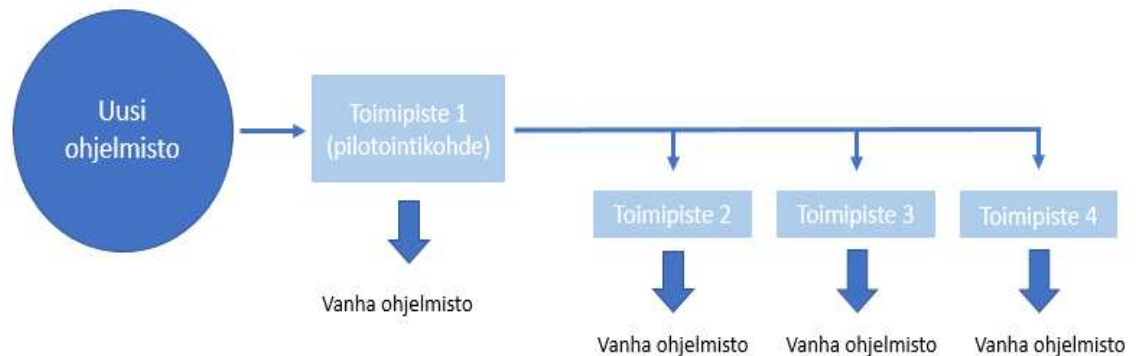
Kaavio 5. Uuden ohjelmiston käyttöönotto kertasiirtymisenä.

Kertasiirtymisessä uusi ohjelmisto otetaan käyttöön samanaikaisesti koko organisaatiossa (Turban ym. 2002, 638). Kaavio 5 kuvaa yhdellä kerralla siirtymistä kaikkiin toimipisteisiin ja vanhan ohjelmiston samanaikaista poistumista.



Kaavio 6. Uuden ohjelmiston rinnakkainen käyttöönotto.

Rinnakkaisessa käyttöönotossa uutta ja vanhaa ohjelmistoa käytetään rinnakkain jonkin aikaa ennen täydellistä siirtymistä uuteen ohjelmistoon (Turban ym. 2002, 638). Kaaviossa 6 vanhan ohjelmiston vähittäistä poistumista kuvaa nuolien katkoviiva.



Kaavio 7. Uuden ohjelmiston pilottimallinen käyttöönotto.

Pilottimallisessa käyttöönotossa uusi ohjelmisto otetaan käyttöön ensin tietyssä kohderyhmässä, josta pilotointivaiheen jälkeen laajennetaan koko käyttäjäryhmään, kuten konsernin kaikkiin toimipisteisiin (Turban ym. 2002, 638). Kaavio 7 kuvaa kuinka uusi ohjelmisto siirretään ensin pilotointikohteeseen ja vasta kun tämä on hyväksytty ja otettu käyttöön, siirrytään muihin toimipisteisiin.

2.4 Käyttöönoton onnistumisen edellytykset

Taloushallinnon ohjelmistojen käyttöönoton onnistuminen ja tehokkuus ovat keskeisiä mittareita, kun halutaan mitata teknisten päätöksen ja investointien arvoa sekä vaikutusta. Tietotekniikka on investointi siinä missä muutkin yrityksen investoinnit ja laajat ja monimutkaiset ohjelmistot voivat olla erittäin arvokkaita. Tästä syystä käyttöönoton onnistumista voidaan mitata sen tarjoamien hyötyjen, tehokkuuden kasvun tai henkilöstökuluihin kohdistuvien säästöjen kautta. (Aronen 2010, 27.) Investoinnin hyötyjen maksimoimiseen vaikuttaa vahvasti käyttäjien kunnollinen koulutus, joka takaa käyttöönoton sujuvuuden ja uuden ohjelmiston mahdollisuuksien täydellisen hyödyntämisen. Psykologi Ari-Pekka Skarp suosittelee työskentelyn jakamista pienempiin osiin ja saattamaan projektin kunnolla loppuun ennen seuraavaan tavoitteeseen sitoutumista (Tiainen 2017).

Onnistuneessa käyttöönottoprojektissa projektiryhmä onnistuu uuden strategian, prosessien ja ohjelmiston vaatimassa muutosjohtamisessa ja onnistuu tarjoamaan tarvittavaa opastusta ohjelmiston käyttäjille. Eräs taloushallinnon ohjelmiston

käyttöönottoprojektin menestykseen keskeisesti vaikuttava tekijä on johtaja, joka mahdollistaa käyttöönoton vaatimat taloudelliset ja inhimilliset resurssit. Ohjelmiston käyttöönoton onnistumisen taustalla on lisäksi usein kohdeorganisaation johdon valitsema toimintoja yhdistävä projektiryhmä, joka koostuu tehtävään sopivimmista käytettävissä olevista henkilöistä. (Kim & Pan 2006, 72-74.) Projektissa mukana olevien henkilöiden tulisi pysyä kaikissa vaiheissa mahdollisimman objektiivisena ja oppia mahdollisista ongelmatilanteista tai virheistä (Tiainen 2017). Ohjelmistojen käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavat lisäksi keskeisesti erilaiset suunnittelu- ja käyttöönottomallit sekä niihin liittyvät menetelmät (Aikkila & Saukko 2012, 12).

Käyttöönottoon sisältyvään tekniseen tukeen on kuuluttava koulutusta, ergonomian asiantuntemusta ja informaatioteknistä asiantuntijuutta. Yksi tuen muoto on tiedottaa järjestelmän käyttötavoista, ominaisuuksista ja uuden tietojärjestelmän mukanaan tuomista uusista ajattelumalleista. Uuden järjestelmän kunnollinen esittely ja mahdollisen siirtotyökalun yksityiskohtainen koulutus ovat tärkeä osa projektin onnistumista, jotta siirtymä koetaan mahdollisimman miellyttävänä ja tämä tukee käyttöönoton parissa työskentelevien henkilöiden oppimista. (Halonen 2002, 34.) Loppukäyttäjien mielipiteet järjestelmän käytettävyydestä luovat ison osan käyttöönoton onnistumisen edellytyksistä (Aronen 2010, 9).

2.5 Käyttöönottoprosessin haasteet ja riskit

Käyttöönottoprosessien vaiheista on tarjolla vain vähän tutkittua tietoa. Taloushallinnon ohjelmiston hankinta ja käyttöönottoprosessi ovat kuitenkin isoja investointeja yritykselle sekä taloudellisesti että henkilöstöressurssien kannalta, jolloin tietoa olisi hyvä olla aiheesta saatavilla. Käyttöönottoprosessissa epäonnistuminen johtaa usein suuriin taloudellisiin menetyksiin ja estää ohjelmistoon sisältyvien mahdollisuuksien hyödyntämisen kohdeorganisaatiossa. (Kettunen & Simons 2001, 7-9.)

Käyttöönotto kuvataan prosessina usein hyvin suoraviivaiseksi ja ”helpoksi”. Projektit eivät kuitenkaan välttämättä etene suunnitellusti joko aikataulun tai tavoitteiden kannalta. (Kettunen & Simons 2001, 20.) Käyttöönotto voidaan nähdä myös jatkuvana prosessina, joka alkaa ensimmäisestä ehdotuksesta hankkia uusi ohjelmisto ja päättyy siihen, kun uudet käyttäjät käyttävät ohjelmistoa. (Halonen 2002, 33.)

Ohjelmistohankkeissa käyttäjien ja kehittäjien välinen kommunikointi sisältää usein ongelmia. Tyypillisesti ongelmat liittyvät käyttäjien ja kehittäjien erilaisiin odotuksiin ja preferensseihin, käyttäjien muutosvastarintaan, eri käyttäjäryhmien erilaisiin tavoitteisiin sekä joskus myös kehittäjistä lähteviin tekijöihin. Käyttäjän ja kehittäjän välisen kommunikaation onnistumisessa suuri merkitys on kehittäjän sosiaalisilla taidoilla, asenteella ja luonteenpiirteillä. (Pohjonen 2002, 49–50.)

Riskinä kannattaa mainita taloushallintoalan muutostila. Taloushallinto on siirtymässä digitalisaation myötä automatisoidummaksi ja perinteisen kirjanpidon tekijöitä ei tarvita alalla enää samalla tavalla. Taloushallinnon ammattilaisten työ muuntuu asiantuntijapainotteiseksi, kun aikaa vapautuu perinteisen kirjanpidon tekemisestä. Yritykset ostavat nykyään taloushallinnon ammattilaisilta asiantuntijapalveluja kuten neuvoja ja konsultointia, joilla yritykset pystyvät parantamaan tulostaan. (Louhisalo 2016.) Taloushallinnon alan muutoksilla on oma vaikutuksensa myös käyttöönottoprosessiin. Käyttöönoton suunnitteluvaiheessa ohjelmiston valinnassa on otettava huomioon, millaista palvelua hankittava ohjelmisto tarjoaa myös loppuasiakkaalle eli tässä tilitoimiston asiakkaalle. Nykyisin taloushallinnon ohjelmistot eivät ole siis vain kirjanpitäjän työkalu, vaan ohjelmistot mahdollistavat reaaliaikaisen tiedon tarjoamisen myös asiakkaille. Sekä kirjanpitäjän että asiakkaan tarpeisiin sopivimman ohjelmiston valinta voi olla haastavaa ja puutteellisuudet huomataan usein vasta käyttöönoton jälkeen.

Kehityspaineita ohjelmistotaloille ja järjestelmätoimittajille luovat asiakasyritysten vaihtelevat ominaispiirteet. Käyttöönottoprosessiin liittyviä kysymyksiä ja ongelmia tulisi kuitenkin lähestyä kohdeyrityksen näkökulmasta. (Kettunen & Simons. 2001, 9-10.) Raitamäen (haastattelu 27.10.2017) mukaan haasteellisimmaksi muodostuvat usein tilitoimistojen hyvin poikkeavat tilikarttamallit. Tilikartta on listaus yrityksen kirjanpidossa käytettävien kirjanpitotilien nimistä sekä niiden numeroista taloushallinnon ohjelmistossa. Eri tilitoimistojen käyttämät tilikartat eroavat toisistaan huomattavasti. Tilitoimistoissa ei välttämättä pidetä sisäisesti tiettyä tyyliä tilikartoissa, vaan eri työntekijöiden yritysten tilikartat poikkeavat toisistaan huomattavasti.

Eräs merkittävä käyttöönoton yhteydessä esille tuleva ongelma on muutosvastarinta, joka ilmenee käyttäjien haluttomuutena tehdä yhteistyötä kehittäjien kanssa tai käyttäjät saattavat kieltäytyä ohjelmiston käytöstä. Syynä tällaiseen vastarintaan on esimerkiksi yleinen muutosvastarinta, joka kumpuaa ihmisten tavasta vierastaa uusia asioita sekä epävarmuudesta muutoksen onnistumisesta. Muutosvastarinnan taustalla on usein

myös pelko omien töiden menettämisestä sekä pelko uuden teknologian tai tekniikan opettelua kohtaan. (Pohjonen 2002, 49–50.) Projektipäällikkönä ja organisaatiovalmentajana toiminut Ari-Pekka Skarpin mukaan myös sisäryhmän paine yksimielisyyteen voi painostaa olemaan samaa mieltä kuin muut. Kun korkeammalla johdossa on jo tehty päätös vaihdosta, eivät työntekijät ehkä uskalla kertoa omaa mielipidettään. (Tiainen, 2017.) Tämä on vastarinnan vastakohta.

Merkittävänä syynä ohjelmiston käyttöönoton epäonnistumiselle voidaan myös nähdä projektin johtamiseen ja itse prosessiin liittyvät ongelmat, eivät niinkään varsinaiset tekniset tekijät (Kim & Pan 2006, 73). Ihmiset saattavat nähdä itsensä niin sanotusti ”ylivertaisina” ja kuvittelevat tietävänsä aiheesta enemmän kuin todellisuudessa tietävät. Tätä kutsutaan ylivertaisuusvinoumaksi. Ylivertaisuusvinouman vallassa johto saattaa asettaa epärealistisia aikatauluja, sillä heillä ei todellisuudessa ole tarpeeksi tietoa siitä kuinka monimutkainen ja aikaa vievä projekti on kyseessä. Lisäksi aikataulutusta voi kärsiä ankkurointivaikutuksesta, jossa ajatukset ankkuroituvat ensimmäiseen ehdotettuun aikatauluun. Kun huomataan etteivät aikataulut pidäkään, riittäviä korjauksia ei tehdä tai aikataulutusta ei venytetä tarpeeksi, sillä yritetään pysyä mahdollisimman lähellä alkuperäistä aikataulua. Aikataulun venyessä myös syntyy uponneiden kustannusten harha, joka saa ihmiset ajattelemaan, että on järkevää tai jopa pakko jatkaa projektia eteenpäin, ettei tehty työ mene hukkaan. Tämä saa lopulta ihmiset tinkimään laadusta ja tehdään kompromisseja lyhyen tähtäimen voiton kannalta, eikä niinkään pitkän aikavälin suurempaa voittoa ajatellen. Tätä kutsutaan hyperboliseksi poislukemiseksi. Tämä voi pitkällä tähtäimellä kuitenkin viedä enemmän aikaa ja resursseja, sillä virheiden korjaaminen jälkikäteen on aina työläämpää kuin asioiden hoitaminen kuntoon kerralla. (Tiainen 2017.)

3 CASE: TURUN TILIKESKUS YHTIÖT OY – TURUN TILIKESKUS OY, KAARINA

Tämä opinnäytetyön osa on salainen.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä opinnäytetyön osa on salainen.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Aikkila, P. & Saukko, T. 2012. Tietojärjestelmän käyttöönotto ja sen ylläpito. Kandidaatintyö. Tuotantotalous. Lappeenranta: Lappeenranta teknillinen yliopisto. Viitattu 15.10.2017 <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/77023/Tietoj%C3%A4rjestelm%C3%A4n%20k%C3%A4ytt%C3%B6%C3%B6notto%20ja%20yll%C3%A4pito.pdf?sequence=1>

Aronen, O. 2010. Tietojärjestelmän käyttöönotto ja sen arviointi. Diplomityö. Tietotekniikan koulutusohjelma. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu: 6.10.2017 <https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6600/aronen.pdf>

Finago, 2017a. Perinteinen taloushallinto – kirjanpito-ohjelmat tilitoimiston sisäiseen käyttöön ja keski suurille yrityksille. Viitattu 12.11.2017. <https://finago.com/fi/> > taloushallinto > perinteinen

Finago 2017b. Ominaisuudet ja hinnoittelu. Viitattu 12.11.2017. <https://finago.com/fi/> > taloushallinto > perinteinen > hinnoittelu

Halonen, R. 2002. Tietojärjestelmän vaihtaminen. Tapaustutkimus. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Oulu: Oulun yliopisto. Viitattu 25.9.2017 <http://www.cse.tkk.fi/fi/tkt-lehti/a20/halonen.pdf>

Jaakkola, P. 2017. Siirtotyökalukoulutus 18.9.2017. Procountor Oy.

Kettunen, S. 2002. Tietojärjestelmän ostaminen – käytännön opas yrityksille. Ekonomia-sarja. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kettunen, J. & Simons, M. 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä. Teknologialähtöisestä ajattelusta kohti tiedon ja osaamisen hallintaa. VTT. Viitattu: 25.9.2017 <http://www.vtt.fi/inf/pdf/julkaisut/2001/J854.pdf>

Kim, H.-W. & Pan, S.L. 2006. Towards a Process Model of Information Systems Implementation: The Case of Customer Relationship Management (CRM). 37. painos. SIGMIS Database.

Kosonen, H. 2008. IT-Projektinhallinta. Viitattu 9.10.2017 http://cna.mamk.fi/public/KosonenH/Projektinhallinta/IT_projektinhallinta/it-projektinhallinta_luku09.pdf

Louhisalo, M. 2016. Taloushallinnon ammattilainen on myös asiakaspalvelun ammattilainen. Tradenomiliitto Tral ry. Viitattu 4.11.2017 <https://www.tral.fi> > uutiset > taloushallinnon ammattilainen on myös asiakaspalvelun ammattilainen

Perkiö, T. 2017. Ohjelmistotestauksen hallinta ja raportointi. Opinnäytetyö. Tietotekniikan koulutusohjelma. Oulu: Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 9.10.2017 <http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/132116/Perkio%20Toni.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pohjonen, R. 2002. Tietojärjestelmien kehittäminen. 3. painos. Jyväskylä. Docendo Oy.

Procountor Oy 2017a. Suomen Mensa ry. Viitattu 20.9.2017 <https://www.procountor.com> > Yrityksille > Referenssit > Suomen mensa ry

Procountor Oy 2017b. 21.8 Procountor Kuitit. Viitattu 4.11.2017 <http://support.procountor.com/fi> > 21 Lisäominaisuudet > 21.8 Procountor kuitit

Procountor Oy 2017c. 13.9 Oma-aloitteisten verojen veroilmoitus. Viitattu 4.11.2017 <http://support.procountor.com/fi> > 13. Arvonlisävero > 13.9. Oma-aloitteisten verojen veroilmoitus

Rauhala, E. 2010. Ohjelmistotestauksen suunnittelu – Case: A-lehdet Oy laskujen tulostusohjelma. Opinnäytetyö. Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 9.10.2017
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/23687/Rauhala_Eija.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Saasu Pty Ltd. 2017. 9 simple steps to switching accounting systems. Viitattu 20.9.2017
<https://www.saasu.com> > How to > 9 simple steps to switching accounting systems

Sneller, L. 2014. A Guide to ERP: Benefits, Implementation and Trends. 1. painos. Prof. dr Lineke Sneller & bookboon.com.

Tiainen, A. 2017. Teemme koko ajan huonoja päätöksiä, emmekä edes huomaa sitä – Nokialla työskennellyt psykologi kertoo, miten päätöksenteossa voi kehittyä. Sanoma Media Finland Oy 28.8.2017. <https://www.hs.fi/ura/art-2000005343563.html>

Testimate Oy. 2017. Hyväksymistestaus. Viitattu 25.9.2017 <https://www.testimate.fi> > Palvelut ja tuotteet > Hyväksymistestaus

Turban, E. McLean, E & Wetherbe, J. 2002. Information technology for management: transforming business into digital economy. 4. painos. John Wiley & Sons.

Valueframe, 2010. Kumppanuuden rooli yrityselämässä. Viitattu 19.11.2017.
<https://www.valueframe.fi/blogi/kumppanuuden-rooli-yrityselamassa/>

Haastattelut

Dahlström, M. 2017. Kehitysjohtaja. Haastattelu 19.9.2017. Turun Tilikeskus-Yhtiöt Oy.

Raitamäki, S. 2017. Projektipäällikkö. Haastattelu 27.10.2017. Finago Oy.

Pieniniemi, M. 2017. Siirtotyöryhmän jäsen. Haastattelu 10.11.2017. Turun Tilikeskus Oy.